

# Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession?\*

Von Claudia Groß

## 1. Einleitung

„Kommt Rat, kommt Zeit – Der Trend, sich für jedes Problem einen Berater zu nehmen, hält an“, titelte die Süddeutsche Zeitung vor ungefähr vier Jahren (Kreissl 1999). Dieser Aussage konnte bis 2001 uneingeschränkt zugestimmt werden. Zwar wuchs der Branchenumsatz 2001 noch um 5,5%, was gegenüber den jahrelangen zweistelligen Wachstumsraten schon eine Verschlechterung der Situation darstellt, aber für 2002 ist mit einem merklichen Rückgang der Nachfrage zu rechnen und für 2003 prognostiziert der Präsident des Bundes Deutscher Unternehmensberater (BDU) „ein richtig schwieriges Jahr“ (de Paoli 2002). Allerdings wird es sich um einen Rückgang auf hohem Niveau handeln, denn in den letzten zwölf Jahren hat sich der Markt in der BRD immerhin fast verdreifacht: von 4,5 Mrd. Euro 1990 auf 12,9 Mrd. Euro Umsatz im Jahre 2001.<sup>1</sup> Gründe für eine solch lange Wachstumsphase gibt es sicher zahlreiche. Eine Ursache, die angesichts des inzwischen erreichten Umsatzes nicht mehr in vollem Maße zu greifen scheint, wurde auf dem Deutschen Beratertag 1992 genannt: „Ich glaube, als Unternehmensberater sind wir in der glücklichen Lage, dass jede Konjunktur für uns eine gute Konjunktur ist, denn geht es den Firmen gut, wollen sie diversifizieren und denken daran, neue Geschäftsfelder zu erschließen, geht es ihnen schlecht, müssen sie Kosten senken und ihre Hierarchien schleifen und für beides brauchen sie im Prinzip externe Berater.“ (BDU 1992, S. 137)

Berater sind also gefragt, auch wenn die Wirtschaftskrise nicht spurlos an der Branche vorbeigehen wird. Der über die letzten Jahre stark zugenommene Zuspruch lässt insgesamt darauf schließen, dass Unternehmensberater eine für den Kunden wertvolle Dienstleistung anbieten. Doch trotz der inzwischen hohen Nachfrage – immerhin stellt Deutschland mit 28,6% Anteil am europäischen Markt den größten Beratermarkt dar (FEACO 2001, S. 7) – sind Berater keineswegs unumstrittene Helfer. Eine Erhebung unter 241 Managern deutscher Unternehmen kommt zu dem folgenden Ergebnis: „56 Prozent der Beratungsprojekte waren das Hochglanzpapier nicht wert, auf das ihre Ergebnisse gedruckt sind“ (Fischer 2001). Dabei gelten Berater als professionell agierende Experten, die für hohe Tagessätze schnelle Arbeit beim Kunden liefern. „Professionell“ bezieht sich umgangssprachlich auf die Fähigkeit, sicher und eindrucksvoll aufzutreten, überzeugend seine Thesen, sein Wissen und sich selbst zu verkaufen. Diese Kriterien erfüllen Berater zweifelsohne. Im Englischen ist der Begriff „profession“ ohnehin weiter gefasst als im Deutschen und schließt die Unternehmensberatung als Expertenberuf ein (vgl. Kubr 1996). Und trotz der oben genannten Kritik der Führungskräfte an den Beratern gaben ebenso 99% Prozent an, diese auch weiterhin zu engagieren (Fischer 2001).

Unabhängig von diesen Überlegungen zur Umgangssprache stellt sich auch die Frage nach der Professionalisierung der Unternehmensberatung im professionssoziologischen Sinne: Im

---

\* Für wertvolle Anregungen und Hinweise möchte ich an dieser Stelle Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser und meinen KollegInnen am Lehrstuhl für Organisation Roman Grunwald, Beatrice Hurtle, Achim Oberg, Michael Woywode und insbesondere Thomas Armbrüster und Ulrich Koch danken. Bei der Aktualisierung der Daten hat mich Frauke Sill tatkräftig unterstützt, wofür ihr mein Dank gilt. Besonders hervorheben möchte ich noch Dr. Michael Faust, mit dem ich zahlreiche Diskussionen über Sinn und Unsinn der Unternehmensberatung führen durfte.

1) Angabe 1990 aus BDU 1998c; Daten 1991-2001 aus BDU 2002b.

Rahmen des am FATK (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur) von Dr. Michael Faust durchgeführten DFG-Projektes „Wachstum und sozialer Funktionswandel der Unternehmensberatung“<sup>2</sup> (1997-99) zeigte sich, dass innerhalb der Beraterbranche durchaus Professionalisierungsbemühungen bestehen. Diese Anstrengungen, den Status des Beraterberufes zu verbessern, werden im vorliegenden Aufsatz dargestellt. Die empirische Grundlage für die vorliegende Arbeit sind die im Rahmen des oben erwähnten Forschungsprojektes durchgeführten Interviews plus zwei weitere Interviews speziell zur Professionalisierung. Außerdem wurde umfangreiche Literatur für Berater analysiert wie z.B. die Zeitschrift „Der Unternehmensberater“ (1997-1/2002) oder „Management Consulting International“ (1998-2001). Darüber hinaus wurden Informationen aus dem Archiv des größten Beraterverbandes BDU untersucht, so z.B. Bände von früheren Tagungen, die interne Zeitschrift BDU-Depeche oder vom BDU herausgegebene Studien zur Situation der Unternehmensberatung in Deutschland.

Doch was sind nun die Professionalisierungsbemühungen der Beraterbranche? Wichtigster Vorreiter der Professionalisierung ist der BDU. Dieser setzt sich beispielsweise für den gesetzlichen Schutz der Bezeichnung „Unternehmensberater“ ein, fordert Mindeststandards bei der Ausbildung und propagiert berufsethische Verhaltensgrundsätze. Interessant ist eine der Begründungen für diese Forderungen: „Ein nach Unternehmensberatung Suchender sieht sich heute einem unübersichtlichen Markt gegenüber, da er Anbietern gegenübersteht, die sich zwar Unternehmensberater nennen, oftmals jedoch nicht in der Lage oder nicht willens ... sind, die von ihnen erwartete Unternehmensberatungsleistung zu erbringen. Demgegenüber steht das Schutzbedürfnis der mittelständischen Unternehmen, auch insbesondere in den fünf neuen Bundesländern.“ (Redley 1997, S. 44)

Diese Aussage zeigt die Logik eines Berufsverbandes, der sich für die Belange seiner Mitglieder und ebenso für deren Kunden einsetzt. Relevant ist diese Argumentation des BDU an dieser Stelle, weil sie sich sehr wohl auch professionssoziologisch interpretieren lässt: Nach Freidson sind Professionen neben „Macht“ und „Bürokratie“ eine grundlegende Art und Weise, Arbeit zu organisieren (Freidson 1994; vgl. Kühls Anwendung auf Organisationsentwicklung in Kühl 2001). Trotz seiner kritischen Haltung gegenüber Professionen, schildert Freidson den gesellschaftlichen Nutzen dieses Berufstypus. Ein solcher ist beispielsweise das Expertenwissen, das untrennbar mit Professionen verbunden ist. Gegenüber Kritikern, die jegliche Expertise aufgrund der mit ihr einhergehenden Macht ablehnen, fragt Freidson rhetorisch: „Is it possible, however, to conceive of a society in which people do not serve as full-time specialists?“ (Freidson 1994, S. 158) Die Annahme, dass unsere hochkomplexe Gesellschaft Spezialisten benötigt, bejaht hier nicht automatisch jeglichen Gebrauch und Missbrauch von Statussymbolen oder Macht im Allgemeinen. Freidsons Ansatzpunkt ist vielmehr: Wir benötigen und wünschen Expertise in unserer Gesellschaft. So wollen nur wenige Menschen z.B. auf das medizinische Fachwissen eines Chirurgen verzichten. Wenn unsere Gesellschaft Experten möchte, stellt sich aber die Frage, wie gewährleistet wird, dass Menschen bereit sind, sich einer so langen und mühsamen Ausbildung zu unterwerfen. Eine *mögliche* Antwort darauf ist die Professionalisierung eines Berufes. Professionen haben festgelegte Ausbildungswege, die sowohl bewirken, dass nicht jeder den entsprechenden Titel tragen darf, als auch dem Berufsinhaber gewährleisten, dass er beispielsweise vor nicht-qualifizierter Konkurrenz geschützt ist und somit schon durch seinen Titel ein gewisses Ansehen genießt (Freidson 1994). Untrennbar mit der Frage, wie Arbeit organisiert wird, ist auch die Frage verbunden, wie die *Kontrolle* dieser Tätigkeiten vonstatten geht (Freidson 1994, S.

2) Dieses Projekt stand unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Christoph Deutschmann; für die Durchführung war Dr. Michael Faust verantwortlich.

126). Die Antwort innerhalb der Professionen lautet hier Selbstkontrolle, da nur qualifizierte Berufsmitglieder den notwendigen Einblick in das entsprechende Handeln haben.

Was würde eine fortschreitende Professionalisierung nun für die Unternehmensberatung bedeuten? Erstens ist der Professionsstatus nach Freidson *eine* Möglichkeit, Arbeit zu organisieren und auch zu kontrollieren. Das impliziert für *potentielle Kunden*, dass die Ungewissheit bei der Beraterauswahl und ihrem Einsatz reduziert wird. Diese besteht, da es bisher keinerlei verpflichtende Mindeststandards in der Unternehmensberatung gibt und auch die Dienstleistung selbst schlecht standardisier- und damit kontrollierbar ist. Darüber hinaus ziehen die *Mitglieder einer Profession* selbst gewisse Vorteile aus ihrem Status: Die Zugangsbeschränkungen zu ihrem Beruf reduzieren tendenziell die Konkurrenz, schlicht weil nicht jeder die entsprechende Tätigkeitsbezeichnung für sich in Anspruch nehmen darf. Außerdem wird die Kontrolle der Qualität den entsprechenden Berufsvertretern übertragen, die z.B. wie die Bundesärztekammer selbst über die Einhaltung der ärztlichen Pflichten wacht.

Zunächst zum erstgenannten Grund: der Ungewissheit, mit der von Kundenseite das Engagement eines Beraters verbunden ist (Ernst/Kieser 2000; s. auch Schade 1997). Hierfür gibt es vielfache Ursachen:

- Zum einen das *enorme Wachstum der Beratung* (vgl. Ernst/Kieser 1999; 2000; Faust 1998; 1999). Diese Entwicklung umfasst nicht nur die Ausweitung der klassischen strategischen Unternehmensberatung, sondern beruht auch auf der inflationären Verwendung des Begriffs „Beratung“ für verschiedenartige Dienstleistungen: „Unter der Bezeichnung ‚Unternehmensberatung‘ werden vielfach Leistungen angeboten, die reine Vermittlungstätigkeiten (z.B. Immobilien, Finanzierungen, Lebensversicherungen etc.) darstellen und keine unabhängige Raterteilung sind.“ (BDU 1997b, S. 2)
- Doch nicht nur die angebotenen Inhalte haben an Vielfalt zugelegt, auch die *verschiedenartigen Beratungsanbieter* lassen sich schlecht als Einheit betrachten, da sie kaum zu überblicken sind: Sie reichen von Einzelberatern, mittleren und großen Beratungsgesellschaften über ehemalige Manager, Universitätsprofessoren, pensionierte Seniorexperten, studentische Beratungsgesellschaften bis hin zu Banken, Verbänden und Speditionen (für eine Übersicht s. Niedereichholz 1996 und Ibielski o.J.).
- Da sich jeder als „Unternehmensberater“ bezeichnen kann und dazu keinerlei gesetzlich festgelegte Voraussetzungen erfüllen muss, existiert *kein offizieller Qualitätsstandard* und somit keine rechtlich geregelte Hilfestellung für die Auswahl eines geeigneten Beraters.
- Die Problematik, Beratung in ihrer Qualität zu beurteilen, wird aber auch durch die *Art der Dienstleistung selbst* gefördert. Kieser kennzeichnet Beratung anhand von fünf Merkmalen: Qualifikationsdifferenz, Immaterialität, Indeterminierbarkeit, Interaktivität und Singularität (Kieser 1998, S. 195f.; s. auch Schade 1997). Diese Eigenschaften bedeuten, dass sich Manager hier auf eine Dienstleistung einlassen müssen, die nur schwer im Voraus einzuschätzen und auch im Nachhinein nur schlecht evaluierbar ist. Hinzu kommt, dass nicht der Berater allein für das Beratungsergebnis verantwortlich ist, da er auf die Kooperation des Managements sowie der Mitarbeiter angewiesen ist (vgl. Ernst/Kieser 1999). Sowohl die Dienstleistung insgesamt als auch das dahinterstehende beraterspezifische Wissen ist somit schwer kontrollierbar. Wilensky hat diese Problematik schon 1972 erläutert: Wenn eine Tätigkeit zerlegbar und standardisierbar ist, ist sie einfach zu kontrollieren (Wilensky 1972, S. 209). Wenn nicht, liegt ein „Technologiedefizit“ (vgl. Kühl 2001) vor und somit auch die Frage, wie und von wem eine Tätigkeit kontrolliert und eingeschätzt werden kann.

Professionalisierung könnte also dem Kunden eine gewisse Qualitätsgarantie bei der Beraterauswahl bieten, z.B. durch eine Vereinheitlichung der Ausbildung, eine Überprüfung des Grundlagenwissens, eine Registrierung der zugelassenen Berater und ein Gesetz zum Schutz

der Berufstätigkeit. Mit solchen Maßnahmen könnte eine gute, sinnvolle und nützliche Beratung zwar nicht garantiert werden – denn Beratung trägt nach wie vor die oben ausgeführten Kennzeichen – aber dennoch könnte so ein Mindestmaß an Qualität gewährleistet werden. Außerdem geht eine Regulation des Berufszugangs Hand in Hand mit berufsethischen Verhaltensgrundsätzen, die von den entsprechenden Berufsvertretern selbst kontrolliert werden (vgl. Hoare 2000, S. 10).

Damit befinden wir uns bei dem Nutzen der Professionalisierung für die Berufsvertreter selbst – selbstverständlich nur für diejenigen, die sich dann noch „Berater“ nennen dürfen. Die Selbstkontrolle einer Profession bedeutet, dass nur den Berufsinhabern die Fähigkeit und das entsprechende Wissen zur Beurteilung ihrer Tätigkeit zugesprochen wird – ein klares Privileg von Professionen. Zudem hebt ein beschränkter Zugang, der unqualifizierte Anbieter aussondert, zweifellos das Ansehen der Branche. Außerdem schützt er nicht nur den Klienten vor schlechten Beratern – er schützt auch den geprüften Berater vor Konkurrenz. Eine solche Zugangsbeschränkung zu einer Gruppe gehört zum Themenbereich „soziale Schließung“, genau genommen zur „professionalen Schließung“.

Hiermit setzt sich der folgende Abschnitt auseinander (Abschnitt 2). Im dritten Abschnitt wird aufgezeigt, welche Bemühungen es innerhalb des Berufsstandes gibt, die Professionalisierung voranzutreiben und welche Kräfte dagegen wirken. Anders als bei Freidsons Plädoyer (1994) für Professionen soll hier weder für noch gegen den Sinn oder Unsinn einer Professionalisierung der Unternehmensberatung argumentiert werden. Der oben erläuterte potentielle Nutzen für Berater und Kunden steht im dritten Abschnitt lediglich im Hintergrund. Der Schwerpunkt liegt dagegen auf den Fragestellungen der Theorien sozialer Schließung. Damit grenzt sich der vorliegende Aufsatz von früheren Arbeiten zur Professionalisierung der Unternehmensberatung ab.<sup>3</sup> Im Fazit wird auf die Frage nach der Ungewissheit und ihrer Reduktion zurückgegriffen, um aufzuzeigen, welche Entwicklungen *für* und welche *gegen* eine weitere Professionalisierung sprechen und wie in der Beraterbranche Vertrauen unabhängig vom Professionsstatus geschaffen bzw. suggeriert wird.

## 2. Was sind Professionen?

Im folgenden Abschnitt geht es darum zu fragen, was eine Profession kennzeichnet und somit von einem „herkömmlichen“ Beruf unterscheidet. Dabei gibt es nicht nur erhebliche Unterschiede zwischen der umgangssprachlichen Verwendung des Begriffs „professionell“ und der Definition in der Theorie, sondern auch zwischen den verschiedenen Theorien lassen sich Differenzen feststellen. Innerhalb der Vielzahl an Professionstheorien lassen sich zwei Hauptrichtungen, die funktionalistischen Theorien und die so genannten „Power Ansätze“, ausmachen. Die Anfänge der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Professionen ge-

3) Mit der Frage nach dem Professionsstatus von Beratern haben sich u.a. folgende Autoren beschäftigt: Dahl 1966 und Bartling 1985, die ihre Arbeiten an die funktionalistischen Theorien anlehnen und zu dem Schluss kommen, dass es wohl eine weitere Professionalisierung geben wird, die allerdings von der möglichen Professionalisierung des Managements abhängt. Gross/Brügger 1992 haben eine Erhebung zu den Einstellungen und Wünschen der Mitglieder schweizerischer Berufsverbände durchgeführt, die sich auch auf Aspekte der Professionalisierung bezieht. Kyrö 1995 stellt die Hypothese auf, dass große Dienstleistungsunternehmen als professional bezeichnet werden können. Dies trifft allerdings nicht auf die Beratungsbranche zu, da dieser Markt nicht gesetzlich geschützt ist. Sperling/Ittermann 1997 schneiden in ihrem Aufsatz über die Unternehmensberatung einige Kriterien für Professionen kurz an und bieten dann aber vor allem einen Überblick über die Branche. Fincham 2000 vergleicht Unternehmensberater und Informatiker in Großbritannien und untersucht ihre Berufsstrategien, die er bewusst nicht als Professionalisierungsbestrebungen von Gruppen, sondern als Strategien einzelner Berufsmittglieder verstanden haben möchte. Theobald 2001 gibt einen umfangreichen Einblick in die (Professionalisierungs-)Politiken mehrerer Unternehmensberaterverbände in der BRD.

hören zu den *funktionalistischen Ansätzen*. Professionen gelten hier als unabdingbares Phänomen einer modernen ausdifferenzierten Gesellschaft: Sie erfüllen hochspezialisierte Funktionen, die dem gesellschaftlichen Erhalt dienen. Das Hauptanliegen dieser Theorien ist, möglichst exakte Kriterien festzulegen, die einen Beruf zur Profession machen. Dazu wird von den „Standardprofessionen“ Medizin und Recht alles Berufsspezifische abstrahiert, um am Ende allgemeingültige Kriterien für die Professionsbestimmung zu erhalten.<sup>4</sup> Gegen diese Theorierichtung wenden sich die *Power-Ansätze*. Während die Anfänge der Professionssoziologie vor allem darin bestanden, eine gemeinsame Kriterienliste aufzustellen, kam in den 70er Jahren zunehmend Kritik an den Professionen und ihrer elitären Abgrenzung auf. Da Klienten aufgrund ihres eigenen fehlenden Fachwissens in der Regel wenig Einblick in die Qualität der von ihnen beanspruchten Dienstleistung haben, entmündigt der Expertenstatus somit gewissermaßen den Kunden bzw. Klienten. Diese neue Sicht auf Vertreter von Professionen führte auch zu einer veränderten Betrachtungsweise in der Theorie: Professionelle werden nicht mehr als Ausführende gesellschaftlicher Differenzierungsprozesse angesehen, sondern als aktive Vertreter ihrer eigenen Interessen. Der Professionsstatus ist also nicht nur eine Folge der gesellschaftlichen Entwicklung, sondern auch ein Zustand, den Berufsvertreter bewusst anstreben, um ihre eigenen Interessen zu befriedigen. Aus der vielfältigen Theorierichtung der Power-Ansätze werden hier beispielhaft die *Theorien der sozialen Schließung* vorgestellt, deren Grundidee von Max Weber stammt und die sich vor allem in Großbritannien entwickelt haben. Die zentrale Aufgabe ist nicht mehr wie bei den Funktionalisten zu ermitteln, welche Eigenschaften Professionen kennzeichnet. Die Theoretiker sozialer Schließung fragen stattdessen: Was tun Berufsangehörige aktiv dafür, ihren Beruf zu professionalisieren bzw. für sich und ihre Berufsgruppe einen besseren gesellschaftlichen Status zu erreichen? Neben einer kurzen Zusammenfassung der Grundidee werden im folgenden die Themen der sozialen Schließung angesprochen (vgl. 2.1.) und die Richtungen sozialer Schließung erläutert (vgl. 2.2.).

### 2.1. Soziale Schließung

Wie erwähnt lassen sich die Theorien sozialer Schließung den sogenannten Power-Ansätzen zuordnen, die sich gemeinsam gegen die Funktionalisten abgrenzen.<sup>5</sup> Der Ausdruck „professional project“ (Larson 1977) verweist auf den zentralen Unterschied zwischen den beiden Theorierichtungen: Professionalisierung entspringt nicht einfach gesellschaftlichen Bedürfnissen, sondern setzt das aktive Interesse und Handeln der entsprechenden Berufsangehörigen voraus. Mittel und Voraussetzung des Handelns wurden zunächst mit „power“ bezeichnet. Als Begründer des „power approach“ gilt Eliot Freidson, der mit seinem 1970 veröffentlichten Werk „Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care“ einen Kontrapunkt in der US-amerikanischen Diskussion zu den bis dorthin vorherrschenden Funktionalisten setzte.<sup>6</sup>

Wichtige Machtfaktoren im Kampf um die gesellschaftliche Stellung sind z.B. das jeweilige Berufswissen und die Organisation der Ausbildung. Im Gegensatz zu den Power-Ansätzen in der US-amerikanischen Diskussion, die sich auf die Macht von Berufen konzentrieren, haben die britischen Theorien der sozialen Schließung einen breiteren, gesamtgesellschaftlichen Theorierahmen, nämlich die soziale Schließung. Eine ganz allgemeine

4) Eine Übersicht über funktionalistische Ansätze lässt sich bei Macdonald 1995, S. 2-4, oder auch schon bei Dahl 1966 finden.

5) Für die Unterschiede zwischen der angelsächsischen und der US-amerikanischen Diskussion s. Macdonald/Ritzer 1988. Für einen Überblick über die Diskussion der sozialen Schließung s. Burrage/Torstendahl 1990; Torstendahl/Burrage 1990.

6) Für einen Überblick s. Macdonald 1995; Witz 1992; Macdonald/Ritzer 1988.

Definition dieses Gedankens gibt Giddens: „Wir können die soziale Schließung als einen Prozess definieren, in dessen Verlauf Gruppen versuchen, eine ausschließliche Macht über Ressourcen aufrechtzuerhalten und den Zugang zu ihnen zu beschränken.“ (Giddens 1995, S. 239) Soziale Schließung ist somit ein *Prozess*, der nicht nur für Professionen gilt, sondern sämtliche gesellschaftliche Gruppierungen umfasst. Diese treten untereinander und auch gegeneinander in *Aktion*, um ihre eigenen Positionen zu verbessern oder zu verteidigen. Collins, der nicht den Terminus „social closure“ verwendet, hebt durch seine Bezeichnung „conflict theory“ sowohl das Eigeninteresse als auch den aktiven Beitrag der Akteure besonders hervor (Collins 1990b, S. 24). Damit wird der Aufbau der Gesellschaft von vornherein als *nicht-statisch* angesehen, da Positionen nicht nur einmal ausgefochten und dann beibehalten werden, sondern ein *permanentes* Wechselspiel zwischen gesellschaftlichen Gruppen besteht, in dem die Gruppen selbst agieren.

Die grundlegende Idee hierzu stammt von Max Weber, der schon auf vielseitige Varianten der Schließung verweist: „Die Form, in der dies zu geschehen pflegt, ist die: dass irgendein äußerlich feststellbares Merkmal eines Teils der (aktuell oder potentiell) Mitkonkurrierenden: Rasse, Sprache, Konfession, örtliche oder soziale Herkunft, Abstammung, Wohnsitz usw. von den anderen zum Anlass genommen wird, ihren Ausschluss vom Wettbewerb zu erstreben.“ (Weber 1980, S. 201) Bei sozialer Schließung innerhalb der Berufs- und Professionssoziologie geht es somit immer um eine konkrete Anwendung dieser von Weber allgemein formulierten Idee auf bestimmte gesellschaftliche Gruppierungen wie z.B. die Berufsgruppe der Unternehmensberater. Neben verschiedenen Kriterien, die für Collins Professionen auszeichnen, so z.B. die selbstbestimmte Festlegung der durch die eigene Profession zu lösenden Probleme, ist die soziale Geschlossenheit selbst ein zentrales Merkmal. Professionen sind also gesellschaftliche Gruppen, die sich durch eine spezifische Form der Schließung, beispielsweise durch ihr spezifisches Fachwissen, von anderen abgrenzen. „Analytically, there is some unity behind all the occupational variants that we might call ‘professions’ of one kind or another.“ (Collins 1990a, S. 17f.)

## 2.2. Themen sozialer Schließung: Keith M. Macdonald

Bei einem Vergleich von Definitionen des Professionsbegriffs innerhalb Theorien sozialer Schließung lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte finden wie die Autonomie der Professionen (Freidson), die Schließung durch Wissen (Abbott) oder die Absicht, den Marktwert zu steigern (Parkin). Da es unmöglich ist, auf all diese Varianten hier einzugehen, wird im folgenden Macdonalds (1995) Überblick vorgestellt, der professionssoziologische Schriften in drei unterscheidbare Fragestellungen untergliedert und damit überschaubar und handhabbar macht.

1. Für die Verfestigung von Schließungsbemühungen ist eine staatliche Regulierung, also die Absicherung der Schließung „von oben“ besonders geeignet. Dies kann sich auf Berufsgesetze, die Festlegung von Ausbildungsgängen, staatliche Prüfungen (z.B. Staatsexamen für die Fächer Medizin und Jura) oder staatliche Förderung beziehen. „In order to achieve a monopoly, or at least licensure, an occupation must have a special relation with the state.“ (Macdonald 1995, S. 34) Einen solchen gesetzlichen Schutz hat die Beratung in Deutschland bisher nicht. Allerdings wird im dritten Abschnitt deutlich werden, dass es durchaus Bemühungen einiger Berufsvertreter gibt, eine solche Regulierung zu erreichen.

2. Ein weiterer Bereich der Schließung bezieht sich auf die Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern gleicher oder ähnlicher Leistungen. Als Hauptvertreter dieses Ansatzes nennt Macdonald Andrew Abbott (1988). Dieser beschreibt den Kampf um die Monopolstellung einer Profession unter dem Begriff „jurisdiction“. Das hauptsächliche Mittel, um sich von Konkurrenten abzuheben, ist hier das professionelle Wissen. Es ist gekennzeichnet durch Wissen-

schaftlichkeit, Spezifikation und Standardisierung. „Professions are knowledge-based occupations and therefore the nature of their knowledge, the socio-cultural evaluation of their knowledge and the occupation's strategies in handling their knowledge base are of central importance.“ (Macdonald 1995, S. 160) Damit einher geht die zentrale Stellung der Ausbildung von Professionen, z.B. einem regulierten Studium für die Fächer Medizin oder Jura (vgl. Collins 1990a, S. 19).

3. Außerdem erläutert Macdonald mit Hilfe von Halliday noch einen weiteren Aspekt sozialer Schließung: Erst dadurch, dass einzelnen Berufen ein besonderer gesellschaftlicher Beitrag, z.B. Förderung der Gesundheit (Medizin) oder der Gerechtigkeit (Juristen), zugesprochen wird, erlangen diese den Status einer Profession. Eine wissenschaftliche Wissensbasis reicht also nicht aus, um einen Beruf zu einer Profession zu erheben, erst eine Art „Gemeinwohlorientierung“ bzw. der Anschein eines bedeutenden gesellschaftlichen Beitrags runden das Bild einer Profession ab (Macdonald 1995, S. 35). Diese altruistische Orientierung geht Hand in Hand mit einem Berufsethos, das als Grundlage für die Selbstkontrolle des jeweiligen Berufes dient (vgl. Kairat 1969, S. 17).

### 2.3. (Aktions-)Richtungen sozialer Schließung: Anne Witz

Macdonald steckt entlang der genannten Themenbereiche den Theorierahmen für die Beschreibung von „professional projects“ ab. Anne Witz beschreibt dagegen Berufe unter dem Gesichtspunkt der Abgrenzung voneinander. Professionen werden hier klar in den Kontext der sozialen Schließung gestellt: „Professional projects are projects of occupational closure“ (Witz 1992, S. 39). Zum einen findet Schließung zwischen verschiedenen Berufsgruppen statt, z.B. gibt es Abgrenzungsbemühungen der Unternehmensberater von anderen beratenden Berufen wie Rechtsanwälten, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern. Soziale Schließung bezieht sich aber auch auf die Grenzziehungen innerhalb eines Berufes, z.B. zwischen Ober- und „Unter“-Ärzten. Diese Unterscheidung stammt von Freidsons Studien über Ärzte, denen er eine „Janus-headed nature of the professional power“ zuschreibt (Freidson 1970). Ärzte „enjoy not only an occupational monopoly but also a position of dominance vis-à-vis related and adjacent occupations in the medical division of labour.“ (Witz 1992, S. 44) Diese Unterteilung kombiniert Witz mit Parkins Überlegungen, der die Gegenwehr der schwächeren Positionen ins Spiel bringt.

Innerhalb einer Berufsgruppe erfolgt von oben eine Abgrenzung nach unten – „exclusionary strategy“: „Exclusionary strategies of occupational closure are essentially mechanisms of internal occupational control, concerned with regulating the supply of an occupational group's own labour and creating a monopoly over skills and knowledge.“ (Witz 1992, S. 46) So haben z.B. Fachärzte ein höheres Ansehen als Allgemeinärzte und auch der Titel „Facharzt für Allgemeinmedizin“ kann diese berufsinterne Hierarchie nicht verringern. Für Unternehmensberater gibt es noch keine solch eindeutige Abstufung – eine interne Unterscheidung besteht allerdings in großen Beratungsgesellschaften z.B. zwischen Berater und Partner oder Junior- und Senior-Beratern. Eine Gesetzgebung, die den Titel „Unternehmensberater“ schützt, während Bezeichnungen wie „Management Consultant“, „Betriebsberater“ usw. jedem zugänglich bleiben, könnten auch zu einer „offiziellen“ und Unternehmen übergreifenden Hierarchie führen.

Das Gegenstück zur Exklusion von oben ist das Bemühen der untergeordneten Berufsangehörigen, weitere Aufgaben auf sich zu vereinen und den eigenen Status anzuheben. Die von oben ausgeübte soziale Schließung soll so aufgebrochen und die Grenzziehung zu den eigenen Gunsten verbessert werden: Die Aktionsrichtung verläuft von unten nach oben. „Inclusion“ stellt also bei Witz die Gegenbewegung zur „exclusion“ dar.

Aber auch zwischen Berufen (inter-occupational) gibt es Ausgrenzungs- und Entgrenzungsbestrebungen. Bei den „demarcationary strategies“<sup>7</sup> geht es zunächst um eine gegenseitige Abgrenzung verschiedener Berufsgruppen. Dennoch impliziert diese Bezeichnung, dass „mächtigere“ Berufsgruppen die besseren Chancen haben, die Grenzen ihres Tätigkeitsbereiches zu setzen, und damit auch den Mitkonkurrenten Einhalt zu gebieten (Witz 1992, S. 46). So haben Rechtsanwälte durch ihre geregelten Berufsvoraussetzungen ein festabgestecktes Terrain, in das Unternehmensberater nicht vordringen dürfen, während der beratertischen Tätigkeit durch Anwälte keine vergleichbaren Grenzen gesetzt sind.

Die Gegenwehr der Schlechtergestellten aus anderen Berufsgruppen wird mit „dual closure“ bezeichnet. Wie oben erwähnt, geht es zum einen um das Erreichen weiterer Rechte, die bisher nur den Höhergestellten einer Berufsgruppe zustanden. So können Mediziner als Besergestellte mit der Krankenkasse abrechnen, während die relativ schlechter gestellten Heilpraktiker nicht diese Möglichkeit haben. Zum anderen kann ein Heilpraktiker eine Akupunktur durchführen und ist hier besser gestellt als ein chinesischer Spezialist, der seine Kenntnisse nicht einfach in der BRD vermarkten darf, selbst wenn er wesentlich mehr Erfahrung und Wissen hat als ein Heilpraktiker oder ein Arzt. „Dual closure strategies entail the use of both exclusionary as well as usurpationary activities. A dual closure strategy is so called because it involves the simultaneous exercise of power in an upwards direction, that is its usurpationary dimension, and in a downwards direction, which is its exclusionary dimension.“ (Witz 1992, S. 49f.)

Mit Hilfe dieses Schemas können verschiedenste Abgrenzungs- und Aktionsrichtungen und die dazugehörigen Gegenspieler erfasst werden. Wichtig ist, dass es sich hier um ständig ablaufende Prozesse und bewusste Aktionen der jeweiligen Berufsgruppe handelt. Wie die Beispiele aus der Medizin andeuten, sind auch bestehende Professionen nach wie vor in Prozesse sozialer Schließung einbezogen: Die Theorien sozialer Schließung beziehen sich nicht nur auf die Phase vor der Professionalisierung bis zum Erlangen eines besonderen Ansehens und der Sicherung einer Tätigkeit durch gesetzlichen Schutz. Gesellschaftliche Gruppen bemühen sich vielmehr permanent, ihre eigene Position zu verbessern oder zumindest zu erhalten.

### 3. Unternehmensberatung in Deutschland

Nach den Theorien der sozialen Schließung ist die gesellschaftliche Stellung eines Berufes keineswegs ein Zufallsprodukt gesellschaftlicher Differenzierung, sondern ein durch die Berufsangehörigen beeinflusster Prozess. Die soziale Stellung ist „something that individuals and groups *have to work at*“ (Macdonald 1995, S. 99). Im folgenden Teil wird diese Fragestellung auf die Situation der Unternehmensberatung in Deutschland angewandt. Es gilt also, die Beraterbranche unter dem Blickwinkel der Professionalisierung zu untersuchen. Es stellt sich somit die Frage: Wer ist *für* eine Professionalisierung und wer ist *dagegen*? (Vgl. 3.1.-3.4.) Die zweite Frage im nächsten Abschnitt lautet: Welche Aspekte weisen auf eine Professionalisierung hin? (Vgl. 3.5.-3.7.) Aus Platzgründen werden lediglich die zentralen Themen der Professionalisierung aufgegriffen: Was tut sich bei der Ausbildung, dem gesetzlichen Schutz der Berufsbezeichnung und der Festigung einer Berufsethik? Diese Aspekte stehen unabhängig von der in der Einleitung aufgeworfenen Frage nach dem Nutzen, also den Möglichkeiten der Ungewissheitsreduktion durch eine Professionalisierung der Branche. Dieser Aspekt wird im folgenden Abschnitt nur gestreift und erst im Fazit wieder aufgegriffen.

7) Diesen Begriff übernimmt Witz von Kreckel 1980, der ihn auf die Segmentierung des Arbeitsmarktes bezieht.



### 3.1. Verbände

Die Hauptaufgaben von Berufsverbänden drehen sich rund um die möglichen Verbesserungen für den jeweiligen Berufsstand. Auch wenn oft die Überzeugung nach außen vertreten wird, dass es sich z.B. bei gesetzlichen Regulierungen um sachliche Notwendigkeiten<sup>8</sup> handelt, so darf der aktive Part an der Definition der jeweiligen Notwendigkeiten nicht vergessen werden. „Die Analyse des Verlaufs einer als geglückt geltenden Professionalisierung zum Beispiel der Ärztinnen/Ärzte und Juristinnen/Juristen dient (noch) nicht-professionalisierten Berufen häufig dazu, berufspolitische Strategien, Forderungen und Ziele für eine erfolversprechende Verbandsarbeit für den eigenen Beruf abzuleiten und zu entwickeln.“ (Schulze-Krüdener 1996, S. 39)

Der wichtigste Verband für Berater in Deutschland – und nur auf den kann hier eingegangen werden – ist der Bund Deutscher Unternehmensberater, der z.Zt. 540 Beratungsunternehmen als Mitglieder hat, die insgesamt 16 000 Berater beschäftigen. Dies bedeutet, dass nur 3,7% aller Unternehmen Mitglied sind; im Hinblick auf die mitarbeitenden Berater sind immerhin 23,5% in einem BDU-Mitgliedsunternehmen.<sup>9</sup> Damit ist der BDU der größte europäische Beraterverband,<sup>10</sup> aber wie die Zahlen zeigen, vertritt er gerade einmal ein Viertel aller Unternehmensberater in Deutschland. Dies bedeutet zum einen Grenzen bei der finanziellen Ausstattung, zum anderen aber auch weniger Schlagkraft in der Öffentlichkeitsarbeit. Letztere bezieht sich beim BDU auf die typischen Merkmale von Professionen: Vereinheitlichung und Festlegung einer Ausbildung, Erhöhung des Ansehens in der Öffentlichkeit, Einführung und Überprüfung berufsethischen Verhaltens usw. (vgl. URL: [www.bdu.de](http://www.bdu.de); andere Verbände s. Theobald 2001).

Trotz der relativen Größe des BDU ist der Organisationsgrad unter den Beratern gering im Vergleich zu den Kammerberufen.<sup>11</sup> Doch schwerwiegender als ein fehlender Dachverband ist schon laut Dahl, „dass die Verweigerung der Aufnahme in einen oder der Ausschluss aus einem Verband keineswegs Folgen für die tatsächliche Berufsausübung des antragstellenden bzw. ausgeschlossenen Beraters haben muss“ (Dahl 1966, S. 192). Weder hat ein Berater Nachteile zu erwarten, wenn er keinem Verband beitrifft, noch scheinen die beruflichen Vorteile einer Mitgliedschaft (z.B. die Gütesiegelfunktion) offensichtlich zu sein (vgl. Gönczöl/Tiessen 1991, S. 66).

So setzen sich zwar die Verbände für die unterschiedlichsten Belange der Unternehmensberater ein, aber eine gemeinsame und sozusagen professionstypische Berufsidentität fehlt bisher und wird angesichts der Vielseitigkeit von Beratungsanbietern und -angeboten auch schwierig zu erlangen sein. „In den hochentwickelten Stadien der Professionalisierung kommt es auf Seiten der Berufsgemeinschaft sowohl zur Ausbildung einer sozialen Dienstgesinnung wie zu taktisch-organisatorischer Einflussnahme auf die Öffentlichkeit.“ (Hartmann 1972, S. 42) Die „soziale Dienstgesinnung“ bezieht sich auf die Vorstellung, „Menschen helfen zu wollen“ und kann auch unter dem Stichwort „Beruf als Berufung“

8) Vgl. z.B. verschiedene Aussagen auf dem Deutschen Beratertag 1992, in: BDU 1992, S. 166.

9) Errechnet aus den Angaben auf URL: <http://www.bdu.de> unter den Rubriken „Der BDU“ und „Marktdaten“ am 15.2.2002.

10) Aus einem eigenen Interview mit Vertretern des BDU, 1999. Der zweitgrößte europäische Verband ist laut BDU die ACE in Großbritannien, s. URL: <http://www.acenet.co.uk/>. Vergleicht man die Mitarbeiteranzahl auf der Internetseite des BDU und der ACE, wird deutlich, dass dieses Verhältnis nach wie vor zutrifft; s. [www.bdu.de](http://www.bdu.de); Stand 3.6.2002.

11) Dies gilt aber nicht nur im Vergleich zur Bundesärztekammer, für die ohnehin eine Pflichtmitgliedschaft besteht, sondern auch für das Institut der Wirtschaftsprüfer, das trotz freiwilliger Basis 90% aller Wirtschaftsprüfer als Mitglieder hat; vgl. Ibielski, Lfg. II/95, 6150, S. 2.

verstanden werden: Es geht für Professionen nicht nur darum, den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen, sondern einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, z.B. durch die Qualitätssicherung innerhalb der Branche, was sich positiv auf die von Kundenseite erlebte Ungewissheit auswirken kann. Allerdings gibt es weder eine einheitliche „Gesinnung“ unter Beratern noch ist die Vorstellung vom Beraterberuf als lebenslange Aufgabe weit verbreitet. Ein Grund ist, dass „die Arbeit als Consultant auch gern als Trainings- und Vorbereitungszeit für eine Karriere im Top-Management angesehen“ wird (WISU 3/99, S. 289).

Ein Schutz der Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ würde den Einfluss des BDU als Verwalter der Branchenqualität stärken und wäre „der“ entscheidende Schritt für die Professionalisierung des Berufs. Doch der Gesetzesentwurf des BDU wurde Ende 1997 vom damaligen Bundeswirtschaftsminister Rexrodt abgelehnt (s. 3.5.). Deswegen verfolgt der BDU momentan eine andere Strategie, die sich nicht wie eine gesetzliche Regelung auf die Berater als Gesamtheit bezieht, sondern auf den einzelnen Consultant: Der BDU verleiht nun den Titel CMC/BDU (Certified Management Consultant). Dieser international anerkannte Titel, der in Deutschland ausschließlich durch den BDU vergeben wird, kann nicht von Firmen erworben werden, sondern nur von einzelnen Beratern (vgl. URL: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)). „Da wir mit einem Berufsgesetz auf politischer Ebene zunächst nicht weiterkommen, gestalten wir nun ein eigenes Berufsrecht, das an einen markenrechtlich geschützten Titel gebunden ist.“ (BDU 1998d, S. 4) Somit soll inzwischen Qualität nicht mehr vorwiegend durch den Gesetzgeber gewährleistet werden, sondern mit Hilfe eines individuellen Titels. Ein solcher markenrechtlich geschützter Titel erinnert an die Strategie der großen Unternehmensberatungen, allen voran McKinsey, die eine eigene Marke verkörpern und den Schutz von Berufsverbänden nicht benötigen.

### 3.2. Große vs. kleine Beratungsgesellschaften und Einzelberater

Beratung ist nicht gleich Beratung: Es gibt große und kleine Beratungsgesellschaften, die weitgehend auf getrennten Märkten tätig sind. Die Gemeinsamkeiten zwischen McKinsey und einem Einzelberater sind gering; ob sie der gleichen Tätigkeit nachgehen, ist offen. Eindeutig scheint dagegen, wie es ein Vertreter des BDU ausdrückt, dass die großen Beratungen „kein Gütesiegel und keinen Verband [brauchen, d.V.], die wachsen auch so. Ich denke mal, das Problem ist, es besteht kein Leidensdruck“.<sup>12</sup> In der ersten Hälfte des Jahrhunderts bestand offensichtlich auch für die inzwischen sehr großen amerikanischen Beratungsgesellschaften Handlungsbedarf. So wurde 1929 die Association of Consulting Management Engineers (ACME) gegründet.<sup>13</sup> „ACME was originally founded as a means of distinguishing its member firms, including Booz, Allen and Hamilton Inc. and McKinsey and Company Inc., from the growing number of incompetent and unscrupulous firms that were giving scientific management a bad name.“ (Mellet 1988, S. 6f.)

Heute pflegen die großen Konzerne jeweils ihr eigenes Marken- und Qualitätsimage, das beim Kunden Vertrauen in die schwer einschätzbare Dienstleistung wecken soll. Vor allem die Form, in der die Imagepflege erfolgt, hat sich gewandelt. Inzwischen ist direkte Werbung üblich geworden, die früher noch als unseriös oder laut Wooldridge gegen die „carefully cultivated mystique“ gesprochen hätte: „Robert Duboff of Mercer Management says that ‘ten years ago, if I’d suggested we advertise, I’d have been shot; five years ago, I’d have been whipped.’ Now Mercer has started placing discreet advertisements in *Forbes* magazine.“ (Wooldridge 1997, S. 16, vgl. auch Unternehmensberater 2001b, S. 10) Weitere Möglichkeiten des „branding“ bestehen für die großen Beratungen in der Forcierung und Schöpfung neu-

12) Aus einem eigenen Interview mit Vertretern des BDU, 1999.

13) Inzwischen wurde der Verband umbenannt in: Association of Management Consulting Firms.

er Managementmethoden, die mit dem Namen der jeweiligen Beratung verbunden werden. So lässt sich einem Interview folgende Vorgehensweise McKinseys entnehmen: „Gut zehn Prozent ihres Zeitbudgets sollen die Consultants künftig in die Entwicklung und Aufbereitung neuer Managementthemen stecken und ‘acht bis zehn’ dieser Themen demnächst nach vorne treiben. So will er [Jürgen Kluge] McKinseys Markenimage stärken.“ (Steppan 1998)

Dass vor allem kleinere Unternehmen an einer Verbandsbildung Interesse haben, während große Gesellschaften und ihre Mitarbeiter dergleichen kaum als nötig ansehen, entspricht durchaus dem gängigen Professionalisierungsprozess von Berufen (vgl. Macdonald 1995, S. 113). Dementsprechend drückt sich das Fehlen eines branchenübergreifenden gemeinsamen Themas auch in der Mitgliederstruktur des BDU aus. Von den größten Beratungsgesellschaften in Deutschland sind ADL, Cap Gemini, Kienbaum und KPMG im BDU, während Roland Berger ausgetreten ist (Unternehmensberater 2001a, S. 4). Damit fehlen z.B. die großen internationalen Beratungen wie McKinsey, BCG, Accenture oder Bain & Company. Nach eigenen Angaben des BDU entspricht die Struktur des BDU durchaus der Aufteilung des Marktes in kleine, mittlere und große Beratungen, „wobei der BDU natürlich auch gerne sehen würde, wenn das eine oder andere Großunternehmen [beiträte, d.V.] ..., das würde ihn schlagkräftiger machen, das würde seiner Stimme mehr Gewicht verleihen und wäre in mancherlei Beziehung natürlich dienlich.“<sup>14</sup>

Neben dem schlichten Desinteresse der „Großen“ am gemeinsamen Einsatz für den Berufsstand steht auch die Befürchtung, dass ein geschützter Titel, der sich an der Qualität des jeweiligen Beraters festmacht, den Gang in die Selbständigkeit erleichtert. Dies lässt sich wiederum professionssociologisch erklären. Die festgelegten Standards einer Profession garantieren bei jedem Berufsausübenden ein Mindestmaß an Qualität, denn „der Berufsgruppe als ganzer soll ja die professionelle Zuständigkeit zugesprochen werden und nicht nur dem einzelnen ‚begnadenen‘ Arzt, Anwalt oder Architekten“ (Hartmann 1995, S. 15). Gerade zahlreiche Angestellte großer Unternehmensberatungen versuchen, sich als Unternehmensberater selbständig zu machen. So verlassen z.B. BCG die meisten Berater nach zwei Jahren, entweder um eine Führungsposition zu besetzen oder um den Weg in die Selbständigkeit einzuschlagen.<sup>15</sup> Ein geschützter Berufstitel, der potentiellen Kunden eine Mindestqualifikation gewährleistet, wäre für den Aufbau einer eigenen Beratung sicherlich hilfreich. Doch was hier für Einzelberater, kleine und mittlere Beratungsgesellschaften Nutzen bringt, wäre laut BDU für die großen Firmen „eher nur ein Markthemmnis“.<sup>16</sup> Dementsprechend ist auch die FEACO, der europäische Verband der Unternehmensberater, gegen jede Regulierung: „Ja, weil die FEACO wird ganz klar von, nur von ganz großen Beratern dominiert ... die sind völlig gegen die Regulierung.“<sup>17</sup> Da die großen Beratungen stärker wachsen als die kleinen und mittleren Unternehmen, wird sich diese Ausgangssituation wohl kaum ändern (vgl. BDU 2002c). Der nun vom BDU verliehene Titel CMC/BDU stellt aber als Qualitätssignal weder Konkurrenz zu den Markenstrategien großer Beratungen noch zu den Mitgliedsunternehmen des BDU dar. Der Titel wird nur an Einzelpersonen verliehen. Und: Nur Berater, die in einem BDU-Mitgliedsunternehmen tätig sind, können den Titel erwerben und bekommen diesen wieder aberkannt, wenn sie aus dem Unternehmen austreten, um sich beispielsweise selbständig zu machen (vgl. URL: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)).

---

14) Aus einem eigenen Interview mit Vertretern des BDU, 1999.

15) Grundlage für diese Aussage sind persönliche Auskünfte auf einer Recruitingveranstaltung BCGs.

16) Aus einem eigenen Interview mit Vertretern des BDU, 1999.

17) Aus einem eigenen Interview mit Vertretern des BDU, 1999.

### 3.3. Unternehmensberater vs. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte

Da die Bezeichnung „Unternehmensberater“ in keiner Weise reglementiert ist, also weder die Ausbildung, das Wissen oder eventuelle Fähigkeiten, steht die Tätigkeit des Beratens für sämtliche Personen offen. Besonders gern wird diese Situation von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten genutzt. Da diese Kammerberufe geschützt sind, können diese Berufsvertreter relativ leicht von einer gesicherten Position aus ihre Expertise für das Feld der Beratung proklamieren. Im Prozess der sozialen Schließung haben sie somit die stärkere Ausgangssituation: „The more powerful group is that which is able to maintain a monopolistic structure for its own members, while controlling the labour services of other occupations through keeping them unmonopolized and subject to market pressures. Both processes can go forward at the same time.“ (Collins 1990b, S. 34)

Dabei geht es für die – bisher ja nur selbsternannten – Unternehmensberater nicht nur darum, ihr Ansehen und ihren Einfluss zu steigern, sondern viel grundlegender zunächst überhaupt als die *eigentlichen Experten* für einen *spezifischen und abgrenzbaren Tätigkeitsbereich* anerkannt zu werden. Die Unbestimmtheit der Dienstleistung „Unternehmensberatung“ besteht hier sowohl in der mangelhaften Abgrenzung gegenüber anderen beratenden oder unterstützenden Tätigkeiten als auch in der fehlenden Zuweisung, wer das Expertentum auf diesem Gebiet überhaupt innehat. Dementsprechend bedeutet die Professionalisierung und soziale Schließung der Unternehmensberatung zunächst eine Abgrenzung *gegen andere Berufsgruppen*. „Es geht hier um Machtstrukturen eines Berufes und die Machtstrukturen richten sich immer gegen die verwandten Berufe wie Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer.“ (BDU 1992, S. 186) Diese Berufe betreiben schon wesentlich länger Lobbyarbeit als Berater(-verbände) und haben somit einen Vorsprung beim Durchsetzen ihrer Interessen: „Und ich habe neulich mal ganz böse gesagt, jeder dieser [anderen Berufe, d.V.] hat einen Lobbyisten im Kabinett und wir haben keinen. Und wir müssen einen haben, nur der ist schon besetzt, das ist das Problem.“ (BDU 1992, S. 206) Dies verweist wiederum auf das abgelehnte Berufsgesetz, das ein erster Schritt zur Gleichstellung der Unternehmensberatung mit anderen Kammerberufen gewesen wäre. Die Strategie des BDU ist nun – zusätzlich zur Qualifikation über den individuellen Titel CMC/BDU – die Vorrechte der verkammerten Berufe zu hinterfragen. „In der Zwischenzeit hat der BDU ... einen etwas anderen Weg beschritten ... inwiefern ist das (Verkammerung von Berufen, d. V.) noch zeitgemäß? Paßt das noch in unsere Gesellschaft?“<sup>18</sup>

### 3.4. Staat, Bundesländer und das RKW

Weitere „Akteure“ oder eher Einflussfaktoren, die für die Professionalisierung von Berufen eine Rolle spielen, sind Staat und Bundesländer. Der Staat hat zum einen durch die Gesetzgebung die Möglichkeit, Tätigkeitsbereiche zu schützen (zur Gesetzgebung s. 3.5.). Zum anderen können Bund und Länder aber auch durch Subventionen einzelne Bereiche fördern – sowohl finanziell als auch ideell, also in Bezug auf deren „Ansehen“. Subventionen dieser Art gibt es durchaus: Im Jahre 1997 förderte der Bund Unternehmensberatungen mit 18,5 Mio. Euro und im Jahre 2001 mit 13,9 Mio. Euro.<sup>19</sup> Anfang der 90er Jahre war die Förderung aufgrund der Wiedervereinigung von 4,5 Mio. Euro 1990 bis auf 33,3 Mio. Euro 1992 angestiegen (BMWi o.J., Punkt 11.1.4). Neben diesen staatlichen Geldern gibt es noch Un-

18) Aus einem eigenen Interview mit Vertretern des BDU, 1999.

19) Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle; zugesandte Statistiken. Im Juni 2002 wurden Verhandlungen des Bundeswirtschaftsministeriums mit der International Finance Corporation (IFC) begonnen. Ziel ist, einen Trust Fund zugunsten ostdeutscher Berater einzurichten und somit ostdeutsche Berater mit 1,5 Mio. Euro auszustatten. Aus: BMWi Newsletter vom 4.6.2002.

terstützung durch das RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft). Dieses vermittelt sowohl Berater als auch Zuschüsse der Länder an kleine und mittlere Unternehmen, die Beratung in Anspruch nehmen möchten<sup>20</sup> oder bei Neugründungen, denn „wie ein Mediziner erkennen sie [die Berater, d.V.] daher auch bei Gründungsvorhaben, wo es 'krankt' – und ziehen bei Bedarf die geeignetsten Spezialisten hinzu.“ (RKW BW o.J., S. 3)

Die Legitimation, die von solchen Geldern ausgeht, lässt sich durch einen Vergleich mit der Medizin veranschaulichen. Zentral war für diese die Einführung der allgemeinen Krankenkassen Ende des 19. Jahrhunderts. „Another feature of health and medicine in Germany which was also both an advantage and a constraint for doctors was the system of health insurance, which grew steadily during the nineteenth century providing health care for a far larger proportion of the population than in Britain or the US.“ (Macdonald 1995, S. 93) Die Beratungsförderung ist sicherlich nicht in jeder Hinsicht vergleichbar, trägt aber auf jeden Fall dazu bei, eine zentrale Voraussetzung für die Professionalisierung eines Berufes zu schaffen: die Einschätzung einer Dienstleistung als gute und unterstützenswerte Tätigkeit, die einer möglichst breiten Basis von Unternehmen zugänglich gemacht werden soll. So wird beispielsweise über die Ländergruppen der RKWs die Verbreitung der Beratung in kleinen und mittleren Unternehmen erhöht (vgl. Länderseiten unter URL: [www.rkw.de](http://www.rkw.de)). Dies ist für die Festigung der Eigenständigkeit der Beratungsbranche wichtig, da gerade diese Unternehmen aus Kostengründen die Beauftragung von Unternehmensberatern scheuen. Was liegt für kleine und mittlere Unternehmen „näher, als sich gleich an den Wirtschaftsprüfer zu wenden, der sich durch langjährige Zusammenarbeit bereits im Unternehmen auskennt und die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge durchschaut.“ (Olschner 1998, S. 31)

Ibielski – Herausgeber des umfangreichsten Werkes zur Unternehmensberatung in Deutschland – konstatierte schon 1977 die Rolle des Staates für die Anerkennung der Beratung: „In der Bundesrepublik Deutschland haben im Wesentlichen drei Kräfte dazu beigetragen, dass das Beratungswesen im beträchtlichen Maße durch die Unternehmenspraxis Anerkennung gefunden hat. Neben den Initiativen des Beraterberufsstandes und seiner Verbände einerseits sowie dem Engagement der Organisationen der gewerblichen Wirtschaft andererseits kommt der öffentlichen Hand das Verdienst zu, insbesondere im Rahmen des mittelstandspolitisch orientierten Gewerbeförderungsprogrammes des Bundes und der Länder dem Beratungswesen jeweils hohe Priorität beizumessen.“ (Ibielski, Lfg. VIII/77, 4000, S. 1) Mit der Vergabe staatlicher Gelder erhöht sich auch die Legitimation der Beratung. Schließlich muss belegt werden, dass diese Subventionen sinnvoll eingesetzt werden. Dementsprechend lässt sich in den Richtlinien des Bundesministeriums folgende Beurteilung der Beratung entnehmen: Durch Beratung „wurden auch wesentliche Impulse zur Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gegeben. ... Rechtzeitige qualifizierte Beratung wurde daher für kleine und mittlere [Unternehmen, d.V.] immer mehr zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor und zu einem Garant für unternehmerischen Erfolg.“<sup>21</sup>

20) Aus Platzgründen kann hier nicht genau auf die Rolle des RKW eingegangen werden. Da dieses selbst Berater vermittelt und sich auch über diese Vermittlung finanziert, hat das RKW kein Interesse an einem geschützten Titel „Unternehmensberater“. Dieser Titel würde selbst für Qualität stehen und die Vermittlung von qualifizierten Beratern durch das RKW schlicht überflüssig machen. Damit sind RKW und BDU Gegenspieler, was in der folgenden Schrift des BDU deutlich zum Ausdruck kommt: Mayerhöfer 1988.

21) URL: <http://www.bawi.de/frameset-aufgaben.html>, abgerufen am 14.6.1999. Weitere Berichte des Wirtschaftsministeriums über den Wert der Unternehmensberatung finden sich bei Ibielski, Lfg. II/94, 3660, S. 1.

### 3.5. Gesetzgebung

Ein Berufsgesetz, das einen spezifischen Tätigkeitsbereich reguliert und den Zugang zu ihm einschränkt, kann als zentrales Merkmal von Professionen bezeichnet werden. Es besiegelt regelrecht die Ansprüche eines Berufes nach Schutz vor Mitsreitern und dient gleichzeitig als Orientierungspunkt für die nach Qualität suchenden Kunden. Es verringert somit die in der Einleitung geschilderte Ungewissheit sowohl für Anbieter als auch Nachfrager. Die anfangs genannten Merkmale der Unternehmensberatung – Qualifikationsdifferenz, Immaterialität, Indeterminierbarkeit, Interaktivität, Singularität und daraus folgend mangelnde Standardisierbarkeit – werden durch ein solches Gesetz zwar nicht selbst verändert, aber ein Gesetz bietet immerhin Orientierung, da geregelt wird, wer, aufgrund des Nachweises *welcher Qualifikationen*, für *welche Tätigkeit* der „*eigentliche*“ *Experte* ist. Damit wird das Ansehen der Berufsinhaber erhöht, da die Zahl der Anbieter eingeschränkt wird und die vorausgesetzten Qualifikationen zwar nicht vor jeglichem Fehler schützen, aber immerhin Mindeststandards darstellen.<sup>22</sup>

Der BDU hat am 3.4.1997 dem Bundesministerium für Wirtschaft Eckwerte für ein Unternehmensberatungs-Gesetz (ÜberG) eingereicht. Es ging hier um ein „schlankes“ (BDU) Berufsgesetz, das bestimmen sollte, wer den Titel „Unternehmensberater“ tragen darf und die Festlegung eines öffentlichen Registers, in das die entsprechenden Berater Eingang finden sollten (BDU 1998a). Die anderen Berufsbezeichnungen wie Managementberater, Consultant oder Organisationsberater wären von diesem Gesetz unbehelligt geblieben. Gründe aus Sicht des BDU für diesen Gesetzesentwurf waren – und sind – a) Regelungslücken in den Rechtsgrundlagen für die beraterische Tätigkeit als freier Beruf, b) der Verbraucherschutz und c) „Festigung und Erhalt unseres Berufsfeldes als Unternehmensberater“ vor allem gegenüber Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern (BDU 1992, S. 171ff). Der Vorschlag des BDU wurde im Dezember 1997 vom damaligen Bundesminister für Wirtschaft, Rexrodt, abgelehnt. „Dabei sind wir zum Ergebnis gelangt, dass nach wie vor sowohl ordnungspolitische als auch verfassungsrechtliche Erwägungen gegen berufsrechtliche Regelungen für Ihren Berufsstand sprechen. Insbesondere das in Art. 12 Abs. 1 Grundgesetz verbriefte Grundrecht der Berufs- und Gewerbefreiheit legt die Messlatte für eine Beschränkung des Berufszugangs besonders hoch an.“ (BDU 1998b, S. 2) Als weiterer Grund wurde angegeben, dass für das Ideal des „schlanken Staates“ eher eine zunehmende Deregulierung verfolgt werden soll, statt die Festlegung neuer Vorschriften. Theobald schildert den Zusammenhang zwischen nationalstaatlicher Ebene und dem Europäischen Gerichtshof. Dieser „erklärte auf Anfrage der deutschen Ministerien, dass keine gesetzliche Regelung möglich sei, da dies auf europäischer Ebene zu 30-40000 Klagen nicht-verkammerter BeraterInnen führen würde.“ (Theobald 2001, S. 18)

Dennoch sieht der BDU die Ursachen für die Ablehnung in der Einflussnahme stärkerer Lobbygruppen, namentlich der Kammerberufe Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte: „Die Absage des Ministers ist letztendlich Ergebnis der aktiven Einflussnahme durch Interessengruppen, die sich durch ein Berufsrecht für Unternehmensberater beeinträchtigt fühlen.“ (BDU 1998b, S. 1) Eine Beeinträchtigung haben auch institutionelle Beratungsinstitute, allen voran das RKW, das als Qualitätsgarant bei der Beratervermittlung überflüssig werden könnte. Zudem könnte auch die Selbständigkeit angestellter Berater großer Beratungsfirmen leichter werden (BDU 1998b, S. 1).

Die Forderung nach einem „schlanken“ Berufsgesetz, das nur den Titel „Unternehmensberater“ schützt, aber die Verwendung anderer Bezeichnungen offen lässt, mag den Eindruck

22) In Österreich gibt es ein solches Gesetz. Wer sich Unternehmens- bzw. Betriebsberater nennen möchte, muss eine schriftliche und mündliche Prüfung ablegen; s. Wilfing 1991.

erwecken, als ob es keineswegs um ein Tätigkeitsmonopol ginge. Eine vergleichbare Vorgehensweise schlugen auch die Mediziner Anfang des 19. Jh. in England ein, als klar wurde, dass ein Monopol (noch) nicht erreichbar war. Statt einem Monopolgesetz wurde dem Parlament eine Mischregelung vorgeschlagen und von diesen verabschiedet: „The outcome was a curious mixture of self-control and state control ... and the existence of a register for all qualified doctors, but no prohibition of practice by the unqualified.“ (Macdonald 1995, S. 106) Parallel zu der Situation der Ärzte lässt sich das Bemühen des BDU für ein Gesetz zum Schutz der Berufsbezeichnung eindeutig als Professionalisierungs- und Schließungsbemühung werten. Auch wenn ein erstes Gesetz in „schlanker“ Form verabschiedet worden wäre, so wäre dies als „Weg durch die Hintertüre“ ein zentraler Schritt für die gesetzliche Festbeschreibung der Beratung als schützenswerte Tätigkeit gewesen. Seit der Ablehnung Ende 1997 gab es allerdings keine weiteren Versuche des BDU, einen solchen Gesetzesvorschlag einzubringen. Vielmehr hat der BDU seine Strategie verändert: Er verfolgt jetzt die oben genannte Stärkung der Qualität einzelner Berater durch den Titel CMC/BDU. „Der BDU wird in Zukunft die Möglichkeiten der Selbstverpflichtung noch stärker ausschöpfen.“ (Unternehmensberater 1998, S. 61) Theobald charakterisiert die neue Orientierung der Berufsverbände als eine marktorientierte: „Nicht mehr der Staat erschien als möglicher Bündnispartner für eine erwünschte Regulierung der Beratertätigkeit, sondern marktliche bzw. verbandsbezogene Regelungen sollten zur Qualitätssicherung und Kontrolle über den Markt (weiter)entwickelt werden.“ (Theobald 2001, S. 18)

Die Idee, die Berufsbezeichnung gesetzlich zu schützen, führt der BDU allerdings nach wie vor als eines seiner Ziele an (URL: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)), auch wenn von Seiten des BDU zunächst wenig Möglichkeiten gesehen werden, „dieses Thema überhaupt noch mal in die entsprechenden Gremien tragen“ zu können.<sup>23</sup> Vergleicht man die Ablehnung des Beratergesetzes mit Professionalisierungsbemühungen anderer Berufe, wird deutlich, dass zahlreiche Gesetzeseingaben vor einem möglichen Erfolg stehen. Macdonald unterscheidet drei Schritte auf dem Weg zur Profession: „The opening chapter of the history of English accounting thus contains the three elements which are to be found in all subsequent efforts to achieve statutory registration – internal dissent, external challenge and government indifference.“ (Macdonald 1995, S. 109) Zusätzlich sind die Zeiträume, in denen solche Bemühungen Früchte tragen, relativ groß. So hat auch die heute selbstverständlich staatlich geregelte Medizin in England 50 Jahre bis zu einer eigenen Gesetzgebung benötigt. „The transition from this state of *laissez-faire* to the Medical Registration Act of 1858 took over fifty years to achieve.“ (Macdonald 1995, S. 106)

### 3.6. Ansehen, Identität und Berufsethos

Professionen sind untrennbar mit einem hohen gesellschaftlichen *Ansehen* verbunden. Dieses ist einerseits die Voraussetzung für eine erfolgreiche Professionalisierung, denn nur ein angesehener Beruf kann sich „über die Masse“ erheben. Andererseits bewirkt eine Professionalisierung immer auch eine Ansehenssteigerung. „What makes such a group a ‘profession’ is the addition of one more ingredient. The professions are not merely occupations which have achieved closure against market competition; they also have occupational status honour. ... It is a ‘calling’, not merely a job. It is carried out from high motives of altruism, of glory, or of moral, spiritual or aesthetic commitment, rather than for mundane gain.“ (Collins 1990b, S. 35f) Dementsprechend ist eine Hauptaufgabe von Verbänden, die Öffentlichkeit von dem Nutzen und der Qualität des jeweiligen Berufes zu überzeugen. Der BDU weist immer wieder auf das moralisch hochwertige Handeln von Beratern hin: „Unternehmensberater sind häufig einsam, weil sie in den Unternehmen seelische Gewalt verhindern, Streitkulturen

23) Aus einem eigenen Interview mit Vertretern des BDU, 1999.

aufbauen, die nicht verletzen, Wettbewerbsbilder von Feindbildern trennen und Manager von Macht- zu Verständigungsprinzipien bringen sollen und wollen.“ (BDU 1997a, S. 11) Derartige positive Schilderungen von Beratern entsprechen der berufspolitischen Strategie von Verbänden, die das Ziel verfolgen, das Ansehen der Berufsangehörigen zu erhöhen und eben nicht allein der Einschätzung des Marktes zu überlassen (vgl. Schulze-Krüdener 1996, S. 44). Die professionstypische Sichtweise vom Beruf als Berufung fehlt allerdings in der Beraterbranche – vor allem in großen Organisationen – aufgrund der oben genannten Tendenz, die Beratungstätigkeit als Sprungbrett für eine anderweitige Karriere zu nutzen. Aber in der BDU-Depesche, der Verbandszeitschrift, taucht durchaus auch der Titel „Unternehmensberater – vom Job zur Berufung“ auf (BDU 1997b, S. 3).

Auch wenn es kein (für alle Berater) verpflichtendes *Berufsethos* gibt, so gibt es doch Aussagen über dessen Notwendigkeit: „But in order to regain the trust of an increasingly sceptical public, it needs to become less secretive and more ethical – just like other professions.“ (Wooldridge 1997, S. 22) Für professionelle Schließungsprozesse ist ein Verhaltenskodex nicht nur eine schmucke Beigabe zum (meist) akademischen Titel, sondern er dient der Ansehenssteigerung. Ob Berater dadurch wirklich „bessere Menschen“ werden, ist dabei nicht entscheidend, wie der Präsident des Institut of Management Consultants schon 1972 zum Ausdruck brachte: „To become more professional we should not only improve our standards but be seen to be doing so.“ (Zitiert nach Tisdall 1982, S. 95) Mit einem glaubhaften Berufsethos geht ein bestimmtes Vertrauen in die Profession einher und zwar das Vertrauen, dass die Profession sich selbst kontrolliert und weder der Laie, der Kunde, der Patient noch der Staat die entsprechende Kontrolle ausüben muss (vgl. Schulze-Krüdener 1996, S. 49f.). Dieses Vertrauen kann die Ungewissheit auf Kundenseite bei der Beraterauswahl reduzieren. Eine solche Selbstkontrolle wird von den Verbänden hervorgehoben. So hat z.B. der BDU ein „Schiedsgericht“, das über mögliche Verstöße von Mitgliedern gegen die Berufsgrundsätze entscheiden muss (Berufsgrundsätze s. URL: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)). In die Art und Weise, wie diese Überprüfung durchgeführt wird, besteht allerdings kein Einblick (vgl. Hoare 2000).

Ein weiteres – und wesentlich grundlegendes – Problem ist die fehlende *Berateridentität*: Es gibt schlicht nicht „die“ Unternehmensberatung, was dem Kunden wiederum erschwert, die entsprechenden Anbieter einzuschätzen. Zwei Gründe lassen sich hierfür anführen: zum einen die nach wie vor zunehmende Vielfalt der Tätigkeit selbst, zum anderen aber das uneinheitliche Bild der Unternehmensberatung. „Der Vorteil beim Rechtsanwalt oder Steuerberater ist, dass der Konsument meint [!, d.V.] zu wissen, was er bekommt. Beim Unternehmensberater ist dies aufgrund fehlender einheitlicher Identifizierungsmöglichkeiten vielfach schwieriger oder unklar.“ (BDU 1997a, S. 9) Eine gemeinsame Verbandszugehörigkeit kann hier durchaus auch das Selbstverständnis der Mitglieder stärken. Durch die vielfältigen Interessen innerhalb der Beratungsbranche selbst ist es allerdings unwahrscheinlich, dass der BDU einen vergleichbaren Organisationsgrad wie die Kammerberufe erreichen kann. Problematisch ist hier auch, dass bisher nur eine Firmenmitgliedschaft vorgesehen ist bzw. die Mitgliedschaft als individuell zertifizierter Berater auf Mitarbeiter von BDU-Mitgliedsunternehmen beschränkt ist. Das bedeutet, dass einzelne Mitarbeiter einer Beratung, die nicht im BDU vertreten ist, keinerlei Möglichkeit haben, Mitglied des BDU zu werden. Eine gemeinsame professionelle Identität kann sich unter diesen Bedingungen schlecht entwickeln. Damit ist sowohl die Identifikation der Berater mit ihrem eigenen Berufsstand begrenzt als auch die Möglichkeiten der Abgrenzung von „wirklichen“ Unternehmensberatern gegenüber anderen Anbietern, z.B. den oben genannten Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten, die bisher mit gleichem Recht sich Unternehmensberater nennen dürfen.



### 3.7. Wissensbasis und Ausbildung

Eine Ursache für die mangelnde Abgrenzbarkeit der Unternehmensberatung von anderen beratenden Berufen ist die fehlende gemeinsame Ausbildung und das bisher nicht vorhandene beraterspezifische Fachwissen. Letzteres ist zentral für die Legitimation von Professionen, denn da spezifisches Wissen nicht von jedermann erlernt werden kann, geht mit seinem Besitz immer auch ein höherer Status einher. „Professions are knowledge-based occupations and therefore the nature of their knowledge, the socio-cultural evaluation of their knowledge and the occupations' strategies in handling their knowledge base are of central importance.“ (Macdonald 1995, S. 160) Für die Unternehmensberatung lässt sich festhalten, dass sie keineswegs theoriefrei ist. Aber die Entwicklung oder Abgrenzung eines eigenen Fachbereiches ist noch nicht sehr weit gediehen – trotz zunehmender Werke für Berater und über Beratung. Der entscheidende Unterschied zu einer „ausgewachsenen“ Profession ist, dass es keine *eigene*, also von Nachbardisziplinen abgrenzbare wissenschaftliche Basis gibt. Zumindest wird das Wissen über „Unternehmensberatung“ (noch) nicht als eigener wissenschaftlicher Bereich *wahrgenommen*, sondern entstammt einer Vielzahl von Disziplinen, allen voran der Betriebswirtschaftslehre. „Bisher lässt sich jedoch Management-Wissen nicht von Management-Consulting-Wissen unterscheiden.“ (Gross/Brügger 1992, S. 75)

Eine eigene wissenschaftliche Disziplin hat für die Berufsangehörigen über das identitätsstiftende Gemeinschaftsgefühl hinaus eine doppelte Funktion. Zum einen liefert sie Wissen *für* die professionelle Ausübung des Berufes, z.B. dienen biologische Erkenntnisse über Körperfunktionen dem ärztlichen Handeln. Zum anderen gibt es aber auch wissenschaftliche Reflexionen *über* die berufliche Tätigkeit der Professionellen. Dieses Wissen wird reflektiert in einer „scientific knowledge base that exists *about* the profession“ (Kyrö 1995, S. 193). Das Wissen, wie ein Beruf als Profession ausgeübt wird, wird laut Kyrö über die Ausbildung vermittelt. Da Unternehmensberater aus völlig unterschiedlichen Bereichen kommen und auch verschiedene Formen der Beratung anbieten, ist Beratung sowohl durch einen „Wisensmix“ als auch durch eine Vielfalt der Berufsverständnisse gekennzeichnet.

Eine aus theoretischer Sicht wirksame Art und Weise, ein gemeinsames Berufsverständnis der Vertreter und damit auch einen von außen eindeutig identifizierbaren Beruf zu schaffen, ist eine verbindliche Ausbildung. „But without the academic organizational structure, they find it much more difficult to acquire the same ‚professional‘ status.“ (Collins 1990a, S. 19) Diese ist für Berater keineswegs gegeben. Doch auch hier lassen sich erste Schritte erkennen. So gibt es an der Universität Witten/Herdecke einen Stiftungslehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Unternehmensberatung (URL: [www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuhle/walger/profil/profil.htm](http://www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuhle/walger/profil/profil.htm)). An der FH für Technik und Wirtschaft in Furtwangen kann mit einem Ingenieur-, Informatik- oder wirtschaftswissenschaftlichen Vordiplom im Hauptstudium das fünfsemestriges Vollzeitstudium „Business Consulting“ gewählt werden (FH Furtwangen o.J.). Ein berufsbegleitendes Angebot hat die VWA, die Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie. Sie bietet ein einjähriges Aufbaustudium zum „Management Consultant (VWA)“ an (VWA o.J.). Und auch das RKW Baden-Württemberg offeriert im Rahmen seiner Berater-Akademie Workshops für die Beraterfortbildung (URL: [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)). Das erste derartige umfassende Ausbildungsangebot wurde 1998 an der FH in Ludwigshafen eingerichtet. Hier werden in vier Semestern berufsbegleitend Grundlagen der Beratung gelehrt, die zum Abschluss „Internationale Unternehmensberatung/International Management Consultant, MBA“ führen (URL: [www.mba-imc.de/](http://www.mba-imc.de/)). Auf die Frage an die Gründerin des Studienganges, wie die Verbände solche Ausbildungsmöglichkeiten bewerten, antwortete diese, wie es sich professionstheoretisch erwarten lässt: „Die Berufsverbände der Berater sehen eindeutig weiteren Bedarf, sie sehen uns quasi als Pilotprojekt und warten geduldig auf den roll out.“<sup>24</sup>

Auch wenn es nicht nur die beispielhaft genannten Ausbildungsmöglichkeiten gibt, so deckt doch die Gesamtheit dieser Angebote nur eine geringe Anzahl derjenigen Personen ab, die sich Berater nennen. „In the course of history, the background of management consultants has not become unified; on the contrary, it has become more diverse. Education, even though mostly involving a university degree, is not uniform.“ (Kyrö 1995, S. 209) Eine Vereinheitlichung ist nicht eingetreten mit Ausnahme der zunehmenden Bedeutung eines Hochschulabschlusses: „Waren früher häufiger Berater anzutreffen, die den Branchenzugang über eine handwerkliche Ausbildung erhielten, so gelten heutzutage Hochschulreife und Studium schon fast als Grundvoraussetzung“ (Weyrather 1998). Die jeweilige akademische Disziplin erscheint nicht allzu wichtig zu sein, da gerade große Beratungen sich damit rühmen, auch Philosophen, Theaterwissenschaftlerinnen, Zoologen und Kulturwissenschaftlerinnen erfolgreich in ihren Reihen zu haben. Das beratungsspezifische Wissen wird hier vielmehr in der Praxis gelernt und erprobt. Darauf verweist zumindest der McKinsey Ausspruch „The art of consulting can best be learned through direct experience“. Gemäß dieser Ansicht haben große Unternehmensberatungen ihre eigenen Vorstellungen von der Ausbildung zum Berater, die im eigenen Hause umgesetzt werden. „So lernen z.B. unsere IBM-Consultants einheitlich Fallstudien-basiert in Pflichtkursen verschiedene Consulting Approaches und Handwerkszeug für die Arbeit im Projekt.“ (Metzler 2001, S. 52) Da gerade die großen Beratungen mit ihren eigenen Auswahlkriterien für Bewerber und ihren individuellen Ausbildungsvarianten erfolgreich sind, ist eine Vereinheitlichung der Beraterausbildung äußerst unwahrscheinlich und somit auch die weitere Professionalisierung der Ausbildung.

Die Bedeutung einer akademischen Ausbildung hat die oben genannte Doppelfunktion für die Professionsangehörigen *selbst*. Wichtig ist, dass es dabei nicht primär darum geht, dass und ob hier „wirklich“ das „richtige“ Fachwissen vermittelt wird. Für die Darstellung eines Berufes nach *außen*, ist vor allem entscheidend, dass der entsprechende Beruf als eigenständiger und abgrenzbarer Fachbereich *wahrgenommen* wird. Dies wird durch einen eigenen Bildungsgang unterstützt. Außerdem fördert eine spezifische Ausbildung die Vorstellung, dass die Personen mit diesem Abschluss die *eigentlichen* Experten sind, während andere Berufsinhaber – wie beispielsweise beratende Rechtsanwälte – *Quereinsteiger* sind. Beide Aspekte verringern die Ungewissheit des Kunden bei der Beraterauswahl. Darüber hinaus wirkt die Abgrenzbarkeit eines Berufes nach außen zurück auf die Identitätsbildung nach innen, was im obigen Abschnitt näher betrachtet wurde.

#### 4. Fazit

Die Titelfrage lautete: „Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession?“ Die Antwort hierauf ist: Erste Schritte in diese Richtung wurden erfolgreich unternommen, wie die obigen Schilderungen zeigen. Es sind auch noch weitere denkbar wie beispielsweise wachsende Ausbildungsmöglichkeiten, eine zunehmende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen oder die Verbreitung berufsethischer Verhaltensregeln. Der letzte Teil des Weges wird aber vermutlich nie beschritten werden, da m.E. zu viele Aspekte gegen eine vollständige Professionalisierung, also vor allem ein Berufsgesetz und eine festgelegte Ausbildung oder Zugangsprüfung, sprechen. Um diese Gründe zu strukturieren, ist es hilfreich, nochmals auf eine Ausgangsüberlegung einzugehen: Professionen sind, neben Markt und Hierarchie, laut Freidson eine Form der Arbeitsorganisation. Mit ihr einher geht die Möglichkeit zur Reduktion von Ungewissheit in doppelter Hinsicht – sowohl für die Anbieter als auch die Nachfrager von Beratungsleistungen. Dementsprechend wird hier zusammengefasst, inwieweit die potentiellen Nutznießer einer Professionalisierung diese überhaupt

---

24) Aus einer eigenen schriftlichen Befragung von Prof. Dr. Ch. Niedereichholz, 2002.

befürworten bzw. auf alternativen Wegen, also ohne Professionsstatus, Ungewissheit reduzieren.

Ein möglicher Vorteil einer Professionalisierung für *Unternehmensberater* wäre eine Ansehenssteigerung, da der gesamten Berufsgruppe die Expertise für einen Tätigkeitsbereich zugesprochen wird, nicht nur einzelnen herausragenden Persönlichkeiten (vgl. 3.2., Hartmann 1995, S. 15). Allerdings bewirkt die Vielfalt der Beratungsanbieter auch ein stark unterschiedlich ausgeprägtes Interesse an einer Professionalisierung. Wie oben beschrieben, setzen große Unternehmensberatungen auf ihren *eigenen Markennamen*, mit dem sie beim Kunden Vertrauen schaffen. Die Aufteilung des Marktes spricht für diese Strategie, da die größten Beratungsanbieter einen erheblichen Marktanteil für sich beanspruchen können. Dieser betrug für die 40 größten Beratungen im Jahre 2001 49,4%, wobei diese Unternehmen auf der Anbieterseite gerade mal 0,3% darstellten (BDU 2002a, S. 7). Hinzu kommt, dass diese Organisationen ihren Umsatz auch 2001 im zweistelligen Bereich steigern konnten, während die mittleren Anbieter nur ein geringes Wachstum zu verzeichnen hatten und die kleinen Anbieter (Umsätze unter 500 000 €) sogar einen schwachen Rückgang hinnehmen mussten (BDU 2002a, S. 7). Die Marktanteilsentwicklung der größten Beratungen verläuft für diese somit durchaus positiv – und vor allem *unabhängig* vom Ansehen des *gesamten* Berufsstandes, von Berufsverbänden, gesetzlichem Titelschutz oder festgelegten Ausbildungsgängen. Die Interessenvielfalt innerhalb der Beraterbranche wird noch größer angesichts der verschiedenen Ausrichtungen, Themenschwerpunkte und Berufshintergründe sämtlicher selbsternannter Berater. Eine schlagkräftige politische Lobbyarbeit wird somit hintertrieben – eine Feststellung, die sich zunächst unabhängig von den politischen und EU-rechtlichen *Möglichkeiten*, eine gesetzliche Regulierung überhaupt zu erreichen, treffen lässt (vgl. Theobald 2001).

Aber auch innerhalb des BDU gibt es durchaus unvereinbare Positionen. „Während die Groß-BDULER über die ‘white socks und Kreppsohlenträger’ lächeln (O-Ton eines BDU-Consultants), beschwerten sich die Einzelberater darüber, dass auf sie nicht genug Rücksicht genommen wird.“ (Consulting Intern 1997, S. 7) Die Schwierigkeit, verschiedenartige Interessen unter einen Hut zu bekommen, zeigt beispielsweise die Handhabung des Titels CMC/BDU. Dieser soll, da ein einheitliches Beratergesetz abgelehnt wurde, anhand eines *individuellen Fähigkeitsnachweises* für mehr Qualität in der Beratungsbranche stehen. Ein solch persönlicher Titel könnte nun durchaus den Gang einzelner Berater in die Selbstständigkeit erleichtern – was wohl kaum im Interesse der bestehenden BDU-Mitgliedsfirmen liegt. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass dieser Titel bei der Überprüfung nach jeweils drei Jahren wieder aberkannt wird, wenn Mitarbeiter aus dem entsprechenden BDU-Unternehmen austreten. Die Bedeutung des CMC/BDU als Qualitätssiegel für die *gesamte Branche* kann somit nicht allzu groß werden, da die entsprechenden Unternehmen ja selbst schon die BDU-Mitgliedschaft als Qualitätszeichen haben, denn von Mitarbeitern anderer Firmen kann dieser Titel *ohnehin* nicht erworben werden.

Wie oben erwähnt hat der BDU seine Vorgehensweise in einem weiteren Punkt verändert: Statt ebenfalls auf eine gesellschaftlich exklusive Position wie die verkammerten Berufe hinzuarbeiten, geht es ihm jetzt stärker darum zu hinterfragen, ob die Organisation der Berufe Rechtsanwalt, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer überhaupt noch zeitgemäß ist (vgl. 3.3.). „Das gesamte Kammersystem in Deutschland über den Haufen zu werfen, ist nicht realistisch“ konstatiert hierzu der BDU-Präsident Rémi Redley (BDU 2002b). Allerdings ist es wichtig für die Unternehmensberatung, ganz im Sinne der von Witz beschriebenen „demarcationary strategies“, ihren eigenen Tätigkeitsbereich sowohl zu sichern als auch möglichst weit auszuweiten (Witz 1992, S. 46). In diesem Sinne hat sich der BDU erfolgreich dafür eingesetzt, die begleitende Rechtsberatung für Unternehmensberater gegen Klage der Rechtsanwälte zu erhalten (BDU 2002d), und sowohl die Mediation (BDU 2002e) als auch

die Insolvenzberatung (BDU 2002f) als Tätigkeitsbereich von Unternehmensberatern – und nicht nur von Rechtsanwälten – offiziell bestätigen zu lassen.

*Für die Kunden* wurde als potentieller Vorteil der Professionalisierung die Sicherheit über ein Mindestmaß an Qualität genannt. Trotz den immer wieder beanstandeten Leistungen scheint ein gesetzlicher Schutz für die Unternehmensberatung nicht als notwendig gesehen zu werden. Zum einen ist ein solcher nicht problemlos möglich, wenn man die Schwierigkeit betrachtet, nationales Recht und EU-weite Regelungen aufeinander abzustimmen (vgl. Theobald 2001). Zum anderen gibt es durchaus professionsunabhängige Möglichkeiten für Kunden, einen für sie geeignet erscheinenden Berater auszuwählen.

Wie oben geschildert werben *große Beratungsunternehmen* mit ihrem eigenen Namen. Hierzu betreiben sie umfassende Imagepflege, die sich zunehmend auch in der professionsuntypischen Form der direkten Werbung widerspiegelt. Als ein weiteres Qualitätssignal kann die sorgfältige und aufwendige Auswahl potentieller Berater in Assessment Centern und Gesprächsrunden angesehen werden. Hinzu kommt die so genannte Up-or-Out-Policy, die besagt, dass wer nicht die Fähigkeiten oder die Bereitschaft besitzt aufzusteigen, die Beratung verlässt. Zudem präsentieren sich große Beratungen gerne an Universitäten, gehen mit ihnen Kooperationen ein oder veröffentlichen Bücher, von denen manche auch auf die wissenschaftliche Theorie zurückwirken.

Aber auch für Klienten *kleinerer oder mittlerer Unternehmensberatungen* stehen Informationsmöglichkeiten zur Verfügung: So gibt es Beraternetzwerke wie das RKW, das traditionell gute Beziehungen zu KMUs pflegt. Ebenso bietet der BDU natürlich in Form seiner Mitgliederliste eine Auswahl an Unternehmen an, die die vom BDU festgelegten Mindeststandards erfüllen sollten. Und auch der Titel CMC/BDU könnte sich – zumindest innerhalb eines begrenzten Anbieterkreises – als Qualitätsmerkmal verbreiten. Neben diesen Formen der Mitgliedschaft gibt es für Berater auch den Weg über Zusatzausbildungen oder Berufserfahrung, eventuell bei einer großen Beratung, um das Vertrauen der Kunden in die eigenen Fähigkeiten zu stärken.

All diese Möglichkeiten lassen sich als „*alternative Demonstrationen von Qualität*“ charakterisieren (Kieser 1998). Es sind genau genommen Alternativen zum Vertrauen, das durch den Professionsstatus eines Berufes bestehen würde – im Falle der Beratung aber nicht vorliegt. Freidson argumentiert folgendermaßen: Wenn wir Expertise möchten, ist es auch wichtig, einschätzen zu können, wer überhaupt sachkundig ist und wer nicht. Zunächst sind dies diejenigen, die sich selbst als die entsprechenden Experten bezeichnen. „[B]ut since anyone can claim a title, when the stakes to the labor consumer are high, one might expect institutional devices which add plausibility to claims of competence and which therefore facilitate choosing among various claimants.“ (Freidson 1994, S. 159) Solche institutionalisierten Hilfsmittel, wie beispielsweise Empfehlungen von Verbänden, Qualitätsmerkmale oder Markennamen wurden in den obigen Absätzen beschrieben. Aus Freidsons Sicht ist hierbei entscheidend, dass die Beurteilung der Glaubwürdigkeit nicht vom Individuum selbst durchgeführt werden muss. „In any large and complex community there must be some conventional way by which people can identify an expert without having to rely on word-of-mouth testimonials, on prior personal experience, or on time- and resource-consuming, risky, trial employment.“ (Freidson 1994, S. 159) Glückler/Armbrüster untersuchen die Vorgehensweise bei der Einschaltung von Beratern und stellen fest, dass die *Reputation* eines Beraters das wichtigste Entscheidungskriterium für oder gegen ihn ist. Ausschlaggebend sind hierbei *persönliche* Empfehlungen. Die Autoren bezeichnen dies als „networked reputation“, die ein größeres Vertrauen schafft als lediglich „public reputation“ und „experience-based trust“: „This mechanism communicates certainty through an already established network of trusted relations and thus helps to broaden one's resources.“ (Glückler/Armbrüster 2003, S. 20) Die

Reputation eines Beraters und die erwähnten „alternativen Demonstrationen von Qualität“ sind somit Formen der Ungewissheitsreduktion, die unabhängig von Hierarchien, Marktmechanismen oder einem Professionsstatus bestehen. Einen branchenübergreifenden Mindeststandard an Qualität gewährt dies allerdings nicht. Trotz weiterhin bestehender Professionalisierungsbemühungen wird sich an dieser Situation wohl wenig ändern.

## Literatur

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions*, Chicago.
- Bartling, U. (1985): *Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements*, Frankfurt a.M.
- BDU (Hrsg.) (1992): *Deutscher Beratertag 1992. Europa 2000 – Bestehen im Weltmarkt*, Kongressdokumentation, Bonn.
- BDU (Hrsg.) (1997a): *Deutscher Beratertag 1997*, Kongressdokumentation, Bonn.
- BDU (Hrsg.) (1997b): *BDU-Depesche 9/97*, Bonn.
- BDU (Hrsg.) (1998a): *BDU-Depesche, Sonderbeilage: Was kann von einem Unternehmensberatungs-Gesetz erwartet werden?*, Bonn.
- BDU (Hrsg.) (1998b): *BDU-Depesche 1/98*, Bonn.
- BDU (Hrsg.) (1998c): *Facts & Figures zum Beratermarkt 1998*, Bonn.
- BDU (Hrsg.) (1998d): *BDU-Depesche 5/98*, Bonn.
- BDU (Hrsg.) (2002a): *Facts & Figures zum Beratermarkt 2001*.
- BDU (Hrsg.) (2002b): *BDU: Brüsseler Bedenken gegen Überregulierung der Freien Berufe ernst nehmen*, BDU-Pressemitteilung vom 24.2.2002.
- BDU (Hrsg.) (2002c): *BDU-Marktstudie: Auch die Unternehmensberater spüren die gesamtwirtschaftliche Schwäche*, BDU-Pressemitteilung vom 27.2.2002.
- BDU (Hrsg.) (2002d): *Neues Urteil: Begleitende Rechtsberatung für Unternehmensberater weiterhin zulässig*, BDU-Pressemitteilung vom 2.5.2002.
- BDU (Hrsg.) (2002e): *Bundesregierung: Mediation kann auch von Unternehmensberatern durchgeführt werden*, BDU-Pressemitteilung vom 17.7.2002.
- BDU (Hrsg.) (2002f): *Bundesregierung: Insolvenzberatung durch Unternehmensberater mit Rechtsberatungsgesetz vereinbar*, BDU-Pressemitteilung vom 24.10.2002.
- BMWi (Hrsg.) (2002): *BMWi verhandelt neue Exportmöglichkeiten von Dienstleistungen ostdeutscher Berater*, Newsletter, Berlin.
- BMWi (Hrsg.) (o.J.): *Wirtschaft in Zahlen '96*, Berlin.
- Burrage, M. / Torstendahl, R. (Hrsg.) (1990): *Professions in Theory and History*, London.
- Collins, R. (1990a): *Changing conceptions in the sociology of the professions*, in: R. Torstendahl / M. Burrage (Hrsg.), *The Formation of Professions. Knowledge, State and Strategy*, London, S. 11-23.
- Collins, R. (1990b): *Market closure and the conflict theory of the professions*, in: M. Burrage / R. Torstendahl (Hrsg.), *Professions in Theory and History*, London, S. 24-43.
- Consulting Intern (1997): *Consulting Intern*, Ausgabe 6, Januar 1997, Merenberg.
- Dahl, E. (1966): *Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beraterischer Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland*, Meisenheim.
- de Paoli, N. (2002): *Consultants zahlen bei Erfolg oft drauf*, in: *Financial Times Deutschland*, 15.10.2002, S. 10.
- Ernst, B. / Kieser, A. (1999): *In Search of Explanations for the Consulting Explosion*, working paper, Faculty of Business Administration, University of Mannheim.
- Ernst, B. / Kieser, A. (2000): *Struggling for Control, Playing the Consulting Game, and Gambling*, paper presented at the 16th EGOS Colloquium, Helsinki, 2-4 July 2000.
- Fachhochschule Furtwangen (o.J.): *Business Consulting. Erfolg studieren*, Informationsblatt der Fachhochschule Furtwangen, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Fachbereich Wirtschaftsinformatik, Vertiefung Business Consulting, Furtwangen.
- Faust, M. (1998): *Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung*, in: J. Howaldt / R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin, S. 147-182.

- Faust, M. (1999): The Increasing Contribution of Management Consultancies to Management Knowledge: The Relevance of Areas for Communicative Validation of Knowledge, paper presented at the 15th EGOS Colloquium at Warwick University, United Kingdom, 4-6 July 1999.
- FEACO (Hrsg.) (2001): 2000. Survey of the European Consultancy Market.
- Fincham, R. (2000): Knowledge Work as Occupational Strategy: The Cases of IT and Management Consultancy in the UK, paper presented to 16th EGOS Colloquium, Helsinki, 2-4 July 2000.
- Fischer, O. (2001): Ranking: Viele Consultants beraten am Markt vorbei, in: Financial Times Deutschland, 15.11.2001.
- Freidson, E. (1970): Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care, New York.
- Freidson, E. (1994): Professionalism Reborn. Theory, Prophecy and Policy, Oxford.
- Giddens, A. (1995): Soziologie, hrsg. von C. Fleck / H.G. Zilian, Graz.
- Glückler, J. / Armbrüster, T. (2003): Bridging Uncertainty in Management Consulting. The Mechanisms of Trust and Networked Reputation, in: Organization Studies 2003 (im Erscheinen).
- Gönczöl, J. / Tiessen, R. (1991): Was erwarten Klienten in den 90er Jahren von Unternehmensberatern?, in: BDU (Hrsg.), Deutscher Beratertag 1991, Kongressdokumentation, Bonn, S. 64.
- Gross, P. / Brügger, U. (1992): Management Consulting und Professionalisierung, Universität St. Gallen, Forschungsbericht Nr. 2, St. Gallen.
- Hartmann, H. (1972): Arbeit, Beruf, Profession, in: T. Luckmann / W. Sprondel (Hrsg.), Berufssoziologie, Köln, S. 36-52.
- Hartmann, M. (1995): Informatiker in der Wirtschaft, Berlin.
- Hoare, M. (2000): Hard sell or hard line?, in: Management Consultant International, January 2000, S. 10f.
- Ibielski, D. (Hrsg.) (o.J.): Handbuch der Unternehmensberatung. Ergänzendes Informationswerk für Unternehmen und Organisationen der Wirtschaft, für Berater und Beraterverbände, Berlin.
- Kairat, H. (1969): „Professions“ oder „Freie Berufe“?, Berlin.
- Kieser, A. (1998): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: H. Glaser / E.F. Schröder / A. v. Werder (Hrsg.), Organisation im Wandel der Märkte, Wiesbaden, S. 191-225.
- Kreckel, R. (1980): Unequal Opportunities Structure and Labour Market Segmentation, in: Sociology 4, S. 532-550.
- Kreissl, R. (1999): Kommt Rat, kommt Zeit. Der Trend, sich für jedes Problem einen Berater zu nehmen, hält an, in: Süddeutsche Zeitung, 27.4.1999, S. 17.
- Kubr, M. (Hrsg.) (1996): Management Consulting. A Guide to the Profession, 3. Auflage, International Labour Office, Genf.
- Kühl, S. (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion, in: N. Degele / T. Münch / H.J. Pongratz / N.J. Saam (Hrsg.), Soziologische Beratungsforschung: Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung, Opladen, S. 209-237.
- Kyrö, P. (1995): The Management Consulting Industry – described by using the concept of profession, Helsinki.
- Larson, M.S. (1977): The Rise of Professionalism, Berkley.
- Macdonald, K.M. (1995): The Sociology of Professions, London.
- Macdonald, K.M. / Ritzer, G. (1988): The Sociology of Professions. Dead or Alive?, in: Work and Occupations 15 (3), S. 251-272.
- Mayerhöfer, W. (1988): Stellungnahme des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. zum Gutachten des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. München zur Effizienz der Förderung von Unternehmensberatungen, hrsg. vom BDU, Bonn.
- Mellet, E. B (1988): From Stopwatch to Strategy: A History of the First Twenty-five Years of Canadian Association of Management Consulting, Toronto.
- Metzler, W. (2001): Interview: Dr. Markus H. Dahm, in: Unternehmensberater 4/2001, S. 50-52.

- Niedereichholz, C. (1996): Unternehmensberatung. Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, München.
- Olschner, S. (1998): Neuester Trend: Beratung, in: Messezeitung zum 10. Deutschen Absolventen Kongress, 25./26.11.1998, Köln.
- Parkin, F. (1979): Marxism and class theory: A bourgeois critique, Cambridge.
- Redley, R. (1997): Eckwerte-Papier zum Unternehmensberatungs-Gesetz, in: Unternehmensberater 4/1997, S. 44-48.
- RKW BW (Hrsg.) (o.J.): Existenzgründung. Ihr Weg in die Selbständigkeit. RKW Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Schade, C. (1997): Marketing für Unternehmensberatung: ein institutionenökonomischer Ansatz, Wiesbaden.
- Schulze-Krüdener, J. (1996): Berufsverband und Professionalisierung, Weinheim.
- Sperling, H.J. / Ittermann, P. (1997): Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Steppan, R. (1998): Die Zeit der Primadonnen ist vorbei. Generationswechsel an der Spitze der Beratungsgesellschaften, in: Handelsblatt, 22.10.1998, S. K1f.
- Theobald, H. (2001): Professionalisierungspolitiken im Kontext von Internationalisierung und Feminisierung – Das Beispiel der Verbände in der Unternehmensberaterbranche, Discussion Paper des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Juli 2001.
- Tisdall, P. (1982): Agents of Change. The Development and Practice of Management Consultancy, London.
- Torstendahl, R. / Burrage, M. (Hrsg.) (1990): The Formation of Professions. Knowledge, State and Strategy, London.
- Unternehmensberater (1998): Rexrodt gegen Berufsrecht für Unternehmensberater. De-Regulierung lässt auf sich warten, in: Unternehmensberater 2/1998, S. 60f.
- Unternehmensberater (2001a): Quo vadis BDU? Interview mit dem neuen BDU-Präsidenten Rémy Redley, in: Unternehmensberater 1/2001, S. 4f.
- Unternehmensberater (2001b): Tendenzen im Consultingmarkt, in: Unternehmensberater 1/2001, S. 10-13.
- VWA (Hrsg.) (o.J.): Management Consultant (VWA), Stuttgart.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. von J. Winckelmann, Tübingen.
- Weyrather, C. (1998): Wie sie wurden was sie sind. Untersuchung des BDU über Karrierewege von Consultants, in: Handelsblatt, 22.10.1998, S. K3.
- Wilensky, H.L. (1972): Jeder Beruf eine Profession?, in: Luckmann, T. / Sprondel, M.: Berufssoziologie, Köln, S. 198-215.
- Wilfling, I. (1991): Die Ausbildung zum Unternehmensberater in Österreich, in: U.M. Rickenbacher (Hrsg.), Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern, Stuttgart, S. 289-298.
- WISU (1999): Warum so viele Consultant werden wollen, in: WISU 3/99, S. 289.
- Witz, A. (1992): Professions and Patriarchy, London.
- Wooldridge, A. (1997): Management Consultancy. The advice business, in: The Economist, 22.3.1997, S. 3-22.

Claudia Groß, Universität Mannheim,  
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Schloss O 51, 68131 Mannheim,  
gross@orga.bwl.uni-mannheim.de